

〈研究ノート〉

# 卸売業における営業職大卒ホワイトカラーの人材育成<sup>1)</sup>

## —アンケート調査の結果と考察—

安 鷺 佳\*  
正 亀 芳 造\*\*

### 1. 序

本稿は、わが国の卸売業における営業職の大卒ホワイトカラーの人材育成に関するアンケート調査の結果を報告するとともに、若干の考察を試みたものである。

日本企業における大卒ホワイトカラーの人材育成に関するほぼ唯一の先行研究として、小池和男編著『大卒ホワイトカラーの人材開発』（東洋経済新報社、1991年刊）がある<sup>2)</sup>。同書に

---

\* 本学大学院経営学研究科博士前期課程修了

\*\* 本学経営学部教授

キーワード：人材，営業職，大卒，幅広い専門性，卸売業

1) 本稿は、安鷺佳が2016年1月に桃山学院大学大学院経営学研究科に提出した修士学位申請論文『日本企業における大卒ホワイトカラーの人材育成に関する研究—卸売業の営業職を中心に—』の主に「第2章 アンケート調査と聞き取り調査について」のアンケート調査結果部分をベースに、「3. 若干の考察」部分を新たに追加したものである。執筆に当たっては、安が「2. 調査の概要」を担当し、残りの節と文体の統一化など全体の調整を正亀が担当した。

なお、ご多忙の中、アンケート調査にご協力いただいた各社・各回答者の皆様に対し、深甚なる感謝の意を表します。

2) 日本企業における大卒ホワイトカラーの人材育成に関する先行研究は、多くない。

たとえば、国立情報学研究所の学術ナビゲータであるCiNiiを活用して、図書と雑誌を含む「すべての資料」を対象に文献検索を行うと、結果は次の通りであった（2016年10月18日現在）。

まず、「人材 AND 開発」で検索すると871件の資料がヒットした。これに「大卒」を加えて検索すると、ヒットしたのは5件となり、さらに、「ホワイトカラー」を加えて検索すると3件となった。そのうちの1つが、小池和男編著の前掲書であった。

次に、「人材 AND 育成」で検索すると1,845件の資料がヒットしたが、これに「大卒」または「ホワイトカラー」を加えて検索すると、ヒットしたのはいずれも2件であった。

同様に、「人材 AND 形成」で検索すると165件の資料がヒットしたが、これに「大卒」を加えると2件ヒットし、「ホワイトカラー」を加えるとヒットしたのは4件であった。 ↗

よれば、大卒ホワイトカラーの人材育成の特徴は、従来の通説が主張するような、海外のスペシャリスト志向に対するジェネラリスト志向にあるのではなくて「幅広い専門性」にあること、さらに、技能の形成方法に関しては、「OJTが中心であり、Off-JTは補足的な役割を果たすこと、とはいえ、職場でのインフォーマルなOff-JTも重要であること」を明らかにした<sup>3)</sup>。四半世紀前にいくつかの事例研究をもとに解明されたこれらの大卒ホワイトカラーの人材育成の特徴が、今日においても妥当するのか否か、新しさ・変化があるのではないかとの問題意識のもとに、大学卒業生の多くが就職先として選ぶ卸売業の営業職に焦点を絞り、それを確かめることを目的にアンケート調査を実施した。以下、このアンケート調査の集計結果をまとめ、若干の考察を行うことにする。

## 2. 調査の概要

### 2.1. アンケート調査の課題と方法

#### (1) 調査の課題

小池和男が四半世紀前に指摘した営業職の大卒ホワイトカラーの人材育成に関する特徴が、今日においても妥当するのか否か、変化はないのかということを確認することを課題として、安がアンケートを設計し、実施した。

そこで、まず、小池和男が指摘した営業職の大卒ホワイトカラーの人材育成の特徴を確認しておきたい。

小池和男は、同氏編著の前掲書の第2章（小池和男執筆）において営業職の人材育成を扱っている。百貨店、小売店、自動車ディーラー、メーカーなど7業種の営業職を取り上げているが、もっとも詳細な記述がなされているのは食品卸の事例である。この食品卸における大卒ホワイトカラーの人材育成の特徴点を列挙すると次の通りである<sup>4)</sup>。

- ①営業職に就く社員は、1週間の新入社員研修の後、営業所に配属され、管理職＝課長に昇進するまでは、同じ営業所に留まることになっている。

---

ㄨ このように、「人材開発」「人材育成」あるいは「人材形成」に関する文献は相当数存在するものの、それらの中で「大卒」または「ホワイトカラー」を扱った文献は10件にすぎないのである。

なお、小池和男編著『大卒ホワイトカラーの人材開発』は、これら10文献の中で、本論文のテーマである「卸売業（食品卸）の営業職」を扱った先駆的研究に位置している。先行研究として同書を取り上げるゆえんである。

3) 小池和男編著『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社、1991年、「序説」および「第2章」（いずれも小池和男執筆）参照。

4) 同上、64-73頁参照。

- ②管理職に昇進するまでに新人は入社してから15～20年ほどかかる。
- ③営業職にとって必要な技能としては、i) 商品知識、ii) テリトリイ分析、iii) 顧客へのコンサルティング、iv) クレーム処理、v) 不良債権処理の5つである。
- ④営業所では、新人社員はまず、業務課に配属され、商品や得意先についての情報を覚える。その後、販売課に配属され、担当地域、つまりテリトリイが与えられ、営業の仕事が始まる。数年ごとに支店内で、各人のテリトリイを変えていく。
- ⑤能力形成のためのOff-JTコースとして、新人導入研修のほかに、新人セールス1年目には計7日の集合研修があり、2年目から4年目までは販売力強化研修などの3つの研修コースが整えられている。
- ⑥営業所では、毎朝のミーティングにおいて自己研修で勉強した商品知識についてメンバーが交代で報告することになっており、また、毎月1回開かれる販売会議では、課としての商品販売戦略を提案しなければならないことになっている。さらに、メーカーの研修に参加することもある。
- ⑦大卒ホワイトカラー営業職の人材育成の特徴は、「幅広い専門性」にある。その意味するところは、営業職は、他の職種に移動することなく、営業職にとどまる点で専門性が高いこと、しかしながら、その取り扱う商品も担当する顧客も多様で、幅広い知識や能力が求められるということである。
- ⑧技能の育成方法に関しては、OJTが中心であり、Off-JTは補足的な役割を果たすこと、とはいえ、職場でのインフォーマルなOff-JTも重要である。

以上のような食品卸における大卒ホワイトカラーの人材育成の特徴が、今日の卸売業においても妥当するの否かを確かめるために、巻末に付属資料として示したアンケート調査票を作成した。

調査項目の中には、たとえば、必要な技能として示された5技能のほかに「国際的なコミュニケーション能力」と「パソコンなどのIT機器の操作能力」を追加したり、営業職大卒ホワイトカラーの人材育成を行う際の問題点を聞くなど、修士論文の著者である安 鷺佳独自の項目も取り入れた。

## (2) 調査対象企業

調査対象とした企業は、ヤフーファイナンスの企業情報<sup>5)</sup>を手掛かりに、卸売業に属する上場企業335社(2015年10月現在)のうち、従業員数101人以上の266社である。この266社にア

---

5) ヤフーファイナンスの企業情報「卸売業」(<http://profile.yahoo.co.jp/industry/wholesale/wholesale1.html> [2015年10月20日閲覧])を参照。

ンケートを送付し、46社から有効回答を得た。有効回収率は17.3%であった。

### (3) 調査方法と時期

アンケートは、人事担当役員ないし人事部部長宛に郵送し、回答を依頼した。なお、回答に当たっては、ホワイトカラーの中で四年制大卒の営業職に就くホワイトカラーを念頭に置いて回答する様に求めた。

2015年11月上旬にアンケート調査票（「卸売業における営業職大卒ホワイトカラーの人材育成に関するアンケート調査」）（付属資料参照）を266社に郵送し、郵送による返送によって回収した。2015年12月上旬までに46社から有効回答（有効回収率は17.3%）が寄せられた。

## 2.2. 調査結果の概要

以下では、まず、回答企業の属性を概観し、その後にアンケート調査結果を紹介することとする。

### (1) 回答企業の属性

まず、調査回答企業46社の属性について見ることにする。

#### ①業種別分布

図表2-1は、回答企業の業種<sup>6)</sup>別分布を示したものである。「その他の卸売業」が14社の30.4%で最も多く、以下、「各種商品卸売業（複数の商品を扱っている）」（26.1%）、「機械器具卸売業」（23.9%）、「建築材料、鉱物、金属材料等卸売業」（10.9%）と続く。小池和男の事例研究の対象であった「飲食料品卸売業」は3社の6.5%にとどまった。

図表2-1 業種別分布

業 種	社 数	割合 (%)
1. 各種商品卸売業（複数の商品を扱っている）	12	26.1%
2. 繊維・衣類等卸売業	1	2.2%
3. 飲食料品卸売業	3	6.5%
4. 建築材料、鉱物、金属材料等卸売業	5	10.9%
5. 機械器具卸売業	11	23.9%
6. その他の卸売業（注）	14	30.4%
計	46	100.0%

（注）家具・建具・什器等卸売業；医薬品・化粧品等卸売業；紙・紙製品等卸売業；他に分類されない卸売業。

6) 「日本標準産業分類」をもとに、卸売業に関する産業中分類で業種を区分した。これに関しては、以下を参照した。総務省HP「日本標準産業分類」（平成25年10月改訂）（[http://www.soumu.go.jp/toukei-toukatsu/index/seido/sangyo/02toukatsu01\\_03000044.html#i\[2015年7月閲覧\]](http://www.soumu.go.jp/toukei-toukatsu/index/seido/sangyo/02toukatsu01_03000044.html#i[2015年7月閲覧])）

## ②正規従業員規模別分布

回答企業の正規従業員規模別分布は、図表 2 - 2 の通りである。

「100～299人」が17社37.0%と最も多く、以下、「300～599人」16社34.8%、「600～999人」7社15.2%、「1000人以上」6社13.0%となった。「99人以下」は調査対象から除外したため、該当企業はなかった。

図表 2 - 2 正規従業員規模別分布

従業員規模	社	割合 (%)
1. 99人以下	0	0.0%
2. 100～299人	17	37.0%
3. 300～599人	16	34.8%
4. 600～999人	7	15.2%
5. 1000人以上	6	13.0%
計	46	100.0%

## ③正規従業員に占める営業職比率別分布

回答企業の、正規従業員に占める営業職の比率別分布を示したのが、図表 2 - 3 である。正規従業員に占める営業職の比率が「25～49%」と「50～74%」がともに20社（44.4%）で最も多く、次いで、「75～100%」が3社（6.7%）、「0～24%」が2社（4.5%）であった。なお、この質問に対し、1社からは回答がなかった。

図表 2 - 3 正規従業員に占める営業職比率別分布

営業職比率	社	割合 (%)
1. 0～24%	2	4.5%
2. 25～49%	20	44.4%
3. 50～74%	20	44.4%
4. 75～100%	3	6.7%
計	45	100.0%

## ④営業職従業員に占める大学卒業者比率別分布

回答企業の、営業職従業員に占める大学卒業者の比率別分布を示したのが、図表 2 - 4 である。これによれば、営業職従業員に占める大学卒業者の割合が、「75～100%」の企業が30社（65.2%）で最も多く、以下、「50～74%」が11社（23.9%）、「25～49%」が3社（6.6%）、「0～24%」が2社（4.3%）と続く。

ちなみに、営業職従業員に占める大学卒業者比率が「0～24%」の2社の正規従業員数（平成27年4月現在）をみれば、1社は「1000人以上」であり、他の1社は「100～299人」であった。

図表 2－4 営業職従業員に占める大学卒業者比率別分布

大学卒業者比率	社	割合（％）
1. 0～24%	2	4.3%
2. 25～49%	3	6.6%
3. 50～74%	11	23.9%
4. 75～100%	30	65.2%
計	46	100.0%

## ⑤過去 5 年間における正規従業員の増減

過去 5 年間（平成22年 4 月から平成27年 4 月）における正規従業員の増減状況を示したのが、図表 2－5 である。これによれば、「増加した」企業が23社（50.0％）で最も多く、次いで「変わらない」企業が14社（30.4％）、「減少した」企業が 9 社（19.6％）となっている。

業種別に正規従業員の増減状況を見ると、「その他の卸売業」では「増加した」企業が11社（78.6％）と大多数を占め、同様に、「建築材料、鉱物、金属材料等卸売業」でも「増加した」企業が 3 社（60.0％）と過半を占めた。また、「繊維・衣類等卸売業」、「飲食料品卸売業」、「機械器具卸売業」では「変わらない」企業が過半を占めている。一方、「各種商品卸売業」では、「増加した」企業が 5 社（41.7％）に対し減少した企業が 4 社（33.3％）あり、増減がほぼ拮抗している。

従業員規模別に正規従業員の増減状況を見ると、おおむね従業員規模が大きくなるほど正規従業員が「増加した」企業の割合は高まる傾向にある。

図表 2－5 過去 5 年間（平成22年 4 月～平成27年 4 月）における正規従業員の増減

	社	増加した	変わらない	減少した
合 計	46	23 (50.0%)	14 (30.4%)	9 (19.6%)
【業 種】				
1. 各種商品卸売業	12	5 (41.7%)	3 (25.0%)	4 (33.3%)
2. 繊維・衣類等卸売業	1	0 (0.0%)	1 (100%)	0 (0.0%)
3. 飲食料品卸売業	3	0 (0.0%)	2 (66.7%)	1 (33.3%)
4. 建築材料、鉱物、金属材料等卸売業	5	3 (60.0%)	1 (20.0%)	1 (20.0%)
5. 機械器具卸売業	11	4 (36.4%)	6 (54.5%)	1 (9.1%)
6. その他の卸売業	14	11 (78.6%)	1 (7.1%)	2 (14.3%)
【従業員規模】				
1. 100～299人	17	7 (41.2%)	8 (47.1%)	2 (11.7%)
2. 300～599人	16	8 (50.0%)	4 (25.0%)	4 (25.0%)
3. 600～999人	7	4 (57.1%)	1 (14.3%)	2 (28.6%)
4. 1000人以上	6	4 (66.7%)	1 (16.7%)	1 (16.7%)

## ⑥正規従業員に占める営業職従業員の増減

過去5年間（平成22年4月から平成27年4月）における正規従業員に占める営業職従業員の増減状況を示したのが、図表2-6である。これによれば、「変わらない」企業が32社（69.6%）で最も多く、次いで、「増加した」企業が10社（21.7%）、「減少した」企業が4社（8.7%）となっている。

業種別に正規従業員に占める営業職従業員の増減状況を見ると、「その他の卸売業」では「増加した」企業と「変わらない」企業がともに6社（42.9%）と多く、かつ拮抗している。一方、他の5業種では「変わらない」企業の割合が過半を占め、特に、「飲食料品卸売業」では3社で100%、「機械器具卸売業」では10社で90.9%となっている。なお、「各種商品卸売業」では、「変わらない」企業が8社（66.7%）で過半を占めるものの、「増加した」企業と「減少した」企業がそれぞれ2社（16.7%）あった。

従業員規模別に正規従業員に占める営業職従業員の増減状況を見ると、従業員規模「1000人以上」の企業では、「増加した」企業と「変わらない」企業がともに3社（50.0%）で拮抗している。一方、規模600人未満の企業では「変わらない」企業が4分の3の多数を占めている。また、「600～999人」規模では、「変わらない」企業が3社（42.8%）で多数を占めるものの、「増加した」企業と「減少した」企業もともに2社（28.6%）あり、増減にばらつきが見られる。

表2-6 過去5年間（平成22年4月～平成27年4月）における正規従業員に占める  
営業職従業員の増減

	社	増加した	変わらない	減少した
合 計	46	10 (21.7%)	32 (69.6%)	4 (8.7%)
【業 種】				
1. 各種商品卸売業	12	2 (16.7%)	8 (66.7%)	2 (16.7%)
2. 繊維・衣類等卸売業	1	0 (0.0%)	1 (100%)	0 (0.0%)
3. 飲食料品卸売業	3	0 (0.0%)	3 (100%)	0 (0.0%)
4. 建築材料、鉱物、金属材料等卸売業	5	1 (20.0%)	4 (80.0%)	1 (20.0%)
5. 機械器具卸売業	11	1 (9.1%)	10 (90.9%)	0 (0%)
6. その他の卸売業	14	6 (42.9%)	6 (42.9%)	2 (14.2%)
【従業員規模】				
1. 100～299人	17	3 (17.6%)	13 (76.5%)	1 (5.9%)
2. 300～599人	16	3 (18.8%)	12 (75.0%)	1 (6.2%)
3. 600～999人	7	2 (28.6%)	3 (42.8%)	2 (28.6%)
4. 1000人以上	6	3 (50.0%)	3 (50.0%)	0 (0.0%)

## ⑦営業職従業員に占める大学卒業者の増減

過去5年間（平成22年4月から平成27年4月）における営業職従業員に占める大学卒業者の



図表 2－7 過去 5 年間（平成22年 4 月～平成27年 4 月）における  
営業職従業員に占める大学卒業者の増減

	社	増加した	変わらない	減少した
合 計	46	13 (28.3%)	32 (69.6%)	1 (2.1%)
【業 種】				
1. 各種商品卸売業	12	3 (25.0%)	9 (75.0%)	0 (0.0%)
2. 繊維・衣類等卸売業	1	0 (0.0%)	1 (100%)	0 (0.0%)
3. 飲食料品卸売業	3	1 (33.3%)	2 (66.7%)	0 (0.0%)
4. 建築材料、鉱物、金属材料等卸売業	5	2 (40.0%)	3 (60.0%)	0 (0.0%)
5. 機械器具卸売業	11	3 (27.3%)	8 (72.7%)	0 (0.0%)
6. その他の卸売業	14	4 (28.6%)	9 (64.3%)	1 (7.1%)
【従業員規模】				
1. 100～299人	17	4 (23.5%)	13 (76.5%)	0 (0.0%)
2. 300～599人	16	4 (25.0%)	12 (75.0%)	0 (0.0%)
3. 600～999人	7	3 (42.8%)	3 (42.8%)	1 (14.4%)
4. 1000人以上	6	3 (50.0%)	3 (50.0%)	0 (0.0%)

増減状況を示したのが、図表 2－7 である。大学卒業者比率が「増加した」企業が13社(28.3%)、「変わらない」企業が32社(69.6%)、「減少した」企業が1社(2.1%)となっている。

業種別に営業職従業員に占める大学卒業者の増減状況を見ると、「その他の卸売業」において「減少した」企業が1社(7.1%)認められるものの、他の5業種では「減少した」企業は皆無であった。また、6業種のすべてにおいて、「変わらない」企業が過半を占めているが、「繊維・衣類等卸売業」を除く5業種のすべてにおいて、「増加した」企業の割合が3割程度認められる。

従業員規模別に営業職従業員に占める大学卒業者の増減を見ると、規模600人未満では「変わらない」企業が4分の3の多数を占めている。一方、規模「1000人以上」では、「増加した」企業と「変わらない」企業がともに3社(50%)で拮抗しており、規模「600～999人」でも同様に両タイプの企業がともに3社(42.8%)で拮抗している。

## (2) 人材育成の現状

### ①新規学卒の大学卒業者が営業職で管理職（課長または課長相当）に昇進する年齢

図表 2－8 は、新規学卒の大学卒業者が営業職で管理職（課長または課長相当）に昇進する年齢を示したものである。これによれば、「40～44歳」とする企業が23社(50.0%)と半数を占め、これに次いで多いのが「35～39歳」とする企業で17社(37.0%)あり、両者を合わせると回答企業の9割弱となる。ただ、「30～34歳」とする企業も5社(10.9%)と少なからず存在し、「29歳以下」とする企業も1社(2.1%)のみではあるが存在する点は注目に値するであろう。ついでながら、これらの6社は、従業員規模による偏りは認められないものの、そのう



図表 2－8 新規学卒の大卒者が営業職で管理職（課長または課長相当）に昇進する年齢

	社	29歳以下	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45歳以上
合 計	46	1 (2.1%)	5 (10.9%)	17 (37.0%)	23 (50.0%)	0 (0.0%)
【業 種】						
1. 各種商品卸売業	12	0 (0.0%)	0 (0.0%)	6 (50%)	6 (50%)	0 (0.0%)
2. 繊維・衣類等卸売業	1	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (100%)	0 (0.0%)
3. 飲食物品卸売業	3	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (33.3%)	2 (66.7%)	0 (0.0%)
4. 建築材料、鉱物、金属材料等卸売業	5	0 (0.0%)	1 (20%)	2 (40%)	2 (40%)	0 (0.0%)
5. 機械器具卸売業	11	0 (0.0%)	0 (0.0%)	4 (36.4%)	7 (63.6%)	0 (0.0%)
6. その他の卸売業	14	1 (7.1%)	4 (28.6%)	5 (35.7%)	4 (28.6%)	0 (0.0%)
【従業員規模】						
1. 100～299人	17	0 (0.0%)	1 (5.9%)	6 (35.3%)	10 (58.9%)	0 (0.0%)
2. 300～599人	16	0 (0.0%)	1 (6.3%)	7 (43.7%)	8 (50%)	0 (0.0%)
3. 600～999人	7	1 (14.3%)	2 (28.5%)	2 (28.5%)	2 (28.5%)	0 (0.0%)
4. 1000人以上	6	0 (0.0%)	1 (16.7%)	3 (50.0%)	2 (33.3%)	0 (0.0%)

ちの5社は「その他の卸売業」に集中しており、この点は興味深い。

なお、本調査項目は、既述の本節2.1.アンケート調査の調査と方法（1）調査の課題で示した食品卸における大卒ホワイトカラーの人材育成の特徴「②管理職に昇進するまでに新人は入社してから15～20年ほどかかる」に関連するものである。この小池和男の指摘に対する本アンケート調査結果から見た考察は、他の指摘の考察も含め次節で行うこととする。

## ②一人前と言えるレベルに達するのに必要な経験年数

図表 2－9 は、新規学卒の大卒者が営業職として仕事が一人前にできるようになるには、入社後何年くらい必要かを尋ねた結果を示したものである。（なお、この質問に対し、1社からは回答がなかったので、この質問の有効回答は45社となる。）

回答企業全体でみると、入社後「4～6年」と回答した企業が32社（71.1%）で最も多い。これに次いで、「1～3年」の企業が9社（20.0%）、「7～9年」の企業が4社（8.9%）となった。「1年未満」と「10年以上」の企業はなかった。

業種別にみると、全体の傾向と同様に、「繊維・衣類等卸売業」を除く5業種において「4～6年」が過半を占めている。なお、「その他の卸売業」では14社中5社（35.7%）が「1～3年」と若干必要経験年数の短い企業が少なからず存在している点は注目される。回答企業数が少ないものの、「飲食物品卸売業」についても、これと同様の傾向が認められる。一方、「機械器具卸売業」では、「4～6年」が11社中7社（63.6%）と過半を占めるものの、「1～3年」と「7～9年」とする企業がいずれも2社（18.2%）存在し、同一業種内で必要経験年数にばらつきが少なからず存在するといえよう。同様の傾向は、該当企業が各々1社にとどまるもの

図表 2-9 新規学卒大卒社員が一人前と言えるレベルに達するのに必要な経験年数

	社	1 年未満	1 ～ 3 年	4 ～ 6 年	7 ～ 9 年	10 年以上
合 計	45	0 (0.0%)	9 (20.0%)	32 (71.1%)	4 (8.9%)	0 (0.0%)
【業 種】						
1. 各種商品卸売業	11	0 (0.0%)	1 (9.1%)	9 (81.8%)	1 (9.1%)	0 (0.0%)
2. 繊維・衣類等卸売業	1	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (100%)	0 (0.0%)
3. 飲食物品卸売業	3	0 (0.0%)	1 (33.3%)	2 (66.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
4. 建築材料、鉱物、金属材料等卸売業	5	0 (0.0%)	0 (0.0%)	5 (100.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
5. 機械器具卸売業	11	0 (0.0%)	2 (18.2%)	7 (63.6%)	2 (18.2%)	0 (0.0%)
6. その他の卸売業	14	0 (0.0%)	5 (35.7%)	9 (64.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
【従業員規模】						
1. 100～299人	16	0 (0.0%)	1 (6.2%)	12 (75.0%)	3 (18.8%)	0 (0.0%)
2. 300～599人	16	0 (0.0%)	5 (31.2%)	11 (68.8%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
3. 600～999人	7	0 (0.0%)	2 (28.6%)	4 (57.1%)	1 (14.3%)	0 (0.0%)
4. 1000人以上	6	0 (0.0%)	1 (16.7%)	5 (83.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)

の「各種商品卸売業」でも認められる。また、回答企業が1社しかない「繊維・衣類等卸売業」の企業は「7～9年」と回答した。ちなみに、同社は、従業員規模「600～999人」の企業である。

従業員規模別にみると、規模「1000人以上」では、「4～6年」の企業が6社中5社（83.3%）の多数を占めるが、残りの1社（16.7%）はより短い「1～3年」であった。規模「300～599人」でも、「4～6年」の企業が16社中11社（68.8%）の多数を占めるが、残りの5社（31.2%）は「1～3年」であり、必要経験年数の短い企業が相対的に多くなっている。一方、規模「100～299人」と「600～999人」では、「4～6年」が多数を占めるものの、「1～3年」と「7～9年」の企業も少数ながら存在しており、同一規模内の企業間で必要経験年数にばらつきが認められる。

### ③営業職にとって必要な能力

課長ないし課長相当になるまでの時期における営業職にとって、必要な能力の程度を5段階評価（「5非常に必要」「4やや必要」「3どちらとも言えない」「2あまり必要でない」「1全く必要でない」）で尋ねた平均値を示したのが、図表2-10である。なお、「B. テリトリイ分析」については2社から、また、「C. コンサルティング」については1社からそれぞれ回答がなかったため、BおよびC項目の平均値は、これらの無回答企業を除外して算出している。

5段階評価の定義から、評価基準を単純化して、値が4以上であれば当該能力は営業職に必要、値が2以下であれば当該能力は営業職に不要と解すれば、全体としてみれば、「A. 商品知識」「C. コンサルティング」「E. クレーム処理」「B. テリトリイ分析」「F. 不良債権の処理」の5つの能力は平均値が4.1以上と高く、卸売業の多数の企業がこれらを営業職に必要な能力

図表 2-10 (課長ないし課長相当になるまでの時期の) 営業職にとって必要な能力

	社	A. 商品知識	B. テリトリイ分析	C. コンサルティング (小売店への提案力など)	D. 国際的なコミュニケーション能力	E. クレーム処理	F. 不良債権の処理 (顧客の信用、代金回収)	G. パソコンなどのIT機器の操作能力
合 計	46	4.8	4.1	4.6	2.5	4.6	4.1	3.8
【業 種】								
1. 各種商品卸売業	12	4.7	4.1	4.6	2.7	4.3	4.3	3.8
2. 繊維衣類等卸売業	1	5.0	5.0	5.0	2.0	5.0	2.0	5.0
3. 飲食料品卸売業	3	5.0	4.0	4.7	1.0	4.3	3.7	4.0
4. 建築材料、鉱物、金属材料等卸売業	5	4.6	4.2	4.8	1.6	4.8	5.0	3.6
5. 機械器具卸売業	11	4.8	4.6	4.5	3.0	4.5	3.7	3.7
6. その他の卸売業	14	4.9	3.9	4.6	2.4	4.8	4.3	3.8
【従業員規模】								
1. 100～299人	17	4.6	4.1	4.6	2.7	4.4	4.1	3.6
2. 300～599人	16	4.9	4.4	4.7	2.5	4.8	4.4	3.9
3. 600～999人	7	4.9	4.5	4.9	2.1	4.4	3.7	4.1
4. 1000人以上	6	4.7	4.0	4.3	2.2	4.7	4.5	3.7

(注) 数値は、5段階評価(「5 非常に必要」「4 やや必要」「3 どちらとも言えない」「2 あまり必要でない」「1 全く必要でない」)の平均値。

と解していることがわかる。一方、「G. パソコンなどのIT機器の操作能力」の平均値は3.8であり、4.0は下回るもののそれに近いことから、「やや必要」とする企業が多数であるとみることができ。しかも、業種・規模ともいずれも平均値は3.6以上あることから、「やや必要」とする企業が多数であるとみることができ<sup>7)</sup>。したがって、「G. パソコンなどのIT機器の操作能力」も営業職に必要な能力と解されているといえよう。

これに対し、「D. 国際的なコミュニケーション能力」は、全体の平均値が2.5であり、業種・規模ともに平均値は2台が主流であることから、「どちらとも言えない」または「あまり必要でない」企業が多数を占めているとみることができよう。

なお、アンケートでは、「H. その他(必要な能力を具体的にご記入下さい)」として、自由記述欄を設けた。以下は、その回答の一部である。

- 「マネジメントスキル」(「各種商品卸売業；規模1000人以上」)
- 「調整力、交渉力と折衝力」(「機械器具卸売業；規模300～599人」)
- 「仕事の優先順位を判断する力」、「論理的思考力、概念的思考力、想像力」、「部門および会社全体を見れる能力」、「管理能力、統率力」、「店内外に対する求心力」「人間性」「人間

7) ここでは、正規分布を仮定してこのように解釈している。以下の項目についても、同様である。なお、分布を考慮した考察は、次節で行っている。

力」「後輩の育成，サポート能力」などの回答もあった。

#### ④営業職の育成方法

図表2-11は、営業職の人材育成方法について尋ねた結果を示したものである。図表中の数値は、当該質問事項の当否を5段階評価（「1. 当てはまる」「2. どちらかといえば当てはまる」「3. どちらとも言えない」「4. どちらかといえば当てはまらない」「5. 当てはまらない」）で尋ねた平均値を表す。

「A. 管理職になるまでに、営業職以外の他の職種も1つは経験させることにしている」人材育成方法に関しては、全体の平均値が3.8であり、「どちらかといえば当てはまらない」企業が多数を占めているとみることができ、しかもこの点に関しては業種間・規模間のばらつきは小さい。

一方、「A」のいわば否定命題として設定した、そして、小池和男の主張する「幅広い専門性」の「専門性」に関わる質問項目として設定した「I. 営業職以外の職種に異動する人はほとんどいない」点に関しては、全体の平均値が2.7であり、「どちらともいえない」企業が多数を占めているとみることができる。ただ、この点に関しては業種間・規模間でばらつきがあり、「飲食料品卸売業」や規模「100～299人」の企業では、むしろ「どちらかといえば当てはまる」企業が多数を占めているとみることができる。

「B. 易しい仕事から徐々に難しい仕事へと異動させる」人材育成方法に関しては、全体の平均値が2.6であり、「どちらともいえない」企業が多数を占めているとみることができる。ただ、業種間ではややばらつきがあり、「その他の卸売業」や「飲食料品卸売業」では、平均値が2.2や2.3となっていることから、「どちらかといえば当てはまる」企業が多数を占めていると見ることができる。

「C. Off-JT（集合研修）よりもOJTを重視する」点に関しては、全体の平均値が1.8であり、「どちらかといえば当てはまる」企業が多数を占めているとみることができる。

小池和男の主張する「幅広い専門性」の「幅広い」を確認するために設定した質問項目である「D. 定期的に担当地域（テリトリー）を変え、担当する顧客や扱う商品の幅を広げるようにしている」点に関しては、全体の平均値が2.8であり、「どちらともいえない」企業が多数を占めているとみることができる。ただ、規模間のばらつきが大きく、規模「1000人以上」では「どちらかといえば当てはまる」企業が多数を占めているとみることができる。

「E. 営業所では、社員が（自主的に）勉強会や提案発表会を行い、営業職育成のOff-JTとしても活用している」点に関しては、全体の平均値が2.9であり、「どちらともいえない」企業が多数を占めているとみることができる。ただ、業種間のばらつきが大きく、「建築材料、鉱物、金属材料等卸売業」では、むしろ「どちらかといえば当てはまる」企業が多数を占めていると

図表 2-11 営業職の人材育成方法

	社	A. 管理職になるまでに、営業職以外の他の職種も1つは経験させることにしている。	B. 易しい仕事から徐々に難しい仕事へと異動させる。	C. Off-JT（集合研修）よりもOJTを重視する。	D. 定期的に担当地域（テリトリー）を変え、担当する顧客や扱う商品の幅を広げるようにしている。	E. 営業所では、社員が（自主的に）勉強会や提案発表会を行い、営業職育成のOff-JTとしても活用している。
合 計	46	3.8	2.6	1.8	2.8	2.9
【業 種】						
1. 各種商品卸売業	12	3.9	3.0	1.9	3.0	3.4
2. 繊維・衣類等卸売業	1	4.0	3.0	2.0	4.0	4.0
3. 飲食料品卸売業	3	4.0	2.3	2.0	2.7	4.3
4. 建築材料、鉱物、金属材料等卸売業	5	4.2	2.8	2.0	3.2	2.0
5. 機械器具卸売業	11	3.9	2.5	1.6	2.6	2.5
6. その他の卸売業	14	3.4	2.2	1.6	2.7	2.5
【従業員規模】						
1. 100～299人	17	4.2	2.8	1.5	2.9	2.9
2. 300～599人	16	3.3	2.6	1.6	2.6	2.7
3. 600～999人	7	4.0	2.6	1.6	3.3	3.0
4. 1000人以上	6	3.7	2.8	3.0	2.3	2.5
	社	F. 新人導入研修の後、入社1年目に（数回）Off-JTを実施し、問3で必要とされた能力をひととおり育成するようにしている。	G. 入社2年目以降も、定期的にフォーマルなOff-JTを実施し、問3で必要とされた能力の向上を図るようにしている。	H. 社員は、（自主的に）関連の書物、業界新聞、業界誌などを読み、あるいは、メーカーの研修コースに出て、その専門商品を勉強するようにしている。	I. 営業職以外の職種に異動する人はほとんどいない。	
合 計	46	2.4	2.2	2.0	2.7	
【業 種】						
1. 各種商品卸売業	12	2.5	2.3	2.1	2.4	
2. 繊維・衣類等卸売業	1	4.0	3.0	2.0	3.0	
3. 飲食料品卸売業	3	2.0	1.7	2.3	2.0	
4. 建築材料、鉱物、金属材料等卸売業	5	2.8	1.8	2.2	3.0	
5. 機械器具卸売業	11	2.2	2.5	1.9	2.5	
6. その他の卸売業	14	2.2	2.1	1.8	3.4	
【従業員規模】						
1. 100～299人	17	2.9	2.6	2.0	2.1	
2. 300～599人	16	2.3	2.1	1.8	2.9	
3. 600～999人	7	2.0	2.0	2.5	3.3	
4. 1000人以上	6	1.7	1.8	2.0	3.3	

（注）数値は、5段階評価（「1. 当てはまる」「2. どちらかといえば当てはまる」「3. どちらとも言えない」「4. どちらかといえば当てはまらない」「5. 当てはまらない」）の平均値。

みることができる。なお、この質問項目は、小池和男の主張する「インフォーマルなOff-JT」の存否を確認するために設定したものである。

「E」と同じ目的で設定した質問項目である「H. 社員は、（自主的に）関連の書物、業界新

聞、業界誌などを読み、あるいは、メーカーの研修コースに出て、その専門商品を勉強するようにしている」に関しては、全体の平均値が2.0であり、「どちらかといえば当てはまる」企業が多数を占めているとみることができる。しかもこの点に関しては業種間・規模間のばらつきは小さい。

フォーマルなOff-JTについては、次の2つを尋ねた。

ひとつは、「F. 新人導入研修の後、入社1年目に（数回）Off-JTを実施し、問3で必要とされた能力をひととおり育成するようにしている」か否かであり、この点に関しては、全体の平均値が2.4であり、「どちらかといえば当てはまる」企業が多数を占めているとみることができる。なるほど業種間でばらつきが見られるものの、「繊維・衣類等卸売業」を除くと業種間・規模間のばらつきは小さく、「どちらかといえば当てはまる」企業が多数を占めているとみることができる。

今ひとつは、「G. 入社2年目以降も、定期的にフォーマルなOff-JTを実施し、問3で必要とされた能力の向上を図るようにしている」か否かであり、この点に関しては、全体の平均値が2.2であり、「どちらかといえば当てはまる」企業が多数を占めているとみることができる。

なお、「J.上のA～I以外に、貴社が営業職の人材育成に活用している方法や仕組みがあれば、ご記入下さい」として、自由記述欄も設けた。以下に示す通り、7社から貴重なご回答をいただいた。回答は、順不同に記す。

ア.「階層別研修、同職層の横のつながりを兼ねた研修」（「建築材料、鉱物、金属材料等卸売業；規模100～299人」）

イ.「弊社の担当会計より、トーマツイノベーションの研修制度を導入し、中期経営計画においても継続的な研修を行っている。」（「各種商品卸売業（複数の商品を扱っている）；規模100～299人」）

ウ.「メーカー研修、得意先研修（お客様企業へ1ヶ月程度出向）」（「建築材料、鉱物、金属材料等卸売業；規模1000人以上」）

エ.「入社3年間は新卒営業職内教育・・・計画に基づき、仕事の平準化を図る仕組みを導入している。」（「その他の卸売業；規模300～599人」）

オ.「新卒入社2年目終了時に、研修論文の作成と発表を制度化しています。」（「その他の卸売業；規模300～599人」）

カ.「寺子屋制度。入社1～3年目の新卒社員と店長のみでお店づくりをしていく。教育の浸透やキャリアアップ、成長などが早い。」（「その他の卸売業；規模1000人以上」）

キ.「メーカー（仕入先）と勉強会」（「各種商品卸売業（複数の商品を扱っている）；規模100～299人」）



## ⑤自己啓発に対する企業の支援状況

図表 2-12は、営業職大卒ホワイトカラーが自己啓発（通信教育の受講、テキストの購入、セミナー参加、大学・大学院への通学など、各自が自主的に行う教育訓練）を行う際の企業による支援（費用の補助、情報提供など）状況を示したものである。（なお、この質問に対し、1社からは回答がなかったため、有効回答は45社となる。）

全体的にみれば、有効回答企業45社のうち25社（55.6%）と過半数の企業が自己啓発に対する「支援を行っている」。これに、「支援を予定している」企業も加えると、全体の3分の2に達する。「支援は（予定）していない」企業は、全体の3分の1にとどまる。ただ、業種間・規模間でばらつきがあり、「建築材料、鉱物、金属材料等卸売業」や規模「600～999人」では、むしろ「支援は（予定）していない」企業が多数を占めている。

図表 2-12 営業職大卒ホワイトカラーが自己啓発を行う際の企業による支援状況  
(カッコ内の数値は割合(%))

	社	支援している	支援を予定している	支援は（予定）していない
合 計	45	25 (55.6%)	5 (11.1%)	15 (33.3%)
【業 種】				
1. 各種商品卸売業	12	7 (58.3%)	1 (8.3%)	4 (33.3%)
2. 繊維衣類等卸売業	1	1 (100.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
3. 飲食品卸売業	3	1 (33.3%)	1 (33.3%)	1 (33.3%)
4. 建築材料、鉱物、金属材料等卸売業	5	1 (20.0%)	0 (0.0%)	4 (80.0%)
5. 機械器具卸売業	10	7 (70.0%)	1 (10.0%)	2 (20.0%)
6. その他の卸売業	14	7 (50.0%)	2 (14.3%)	5 (35.7%)
【従業員規模】				
1. 100～299人	16	9 (56.3%)	2 (12.5%)	5 (31.2%)
2. 300～599人	16	10 (62.5%)	2 (12.5%)	4 (25.0%)
3. 600～999人	7	2 (28.6%)	1 (14.3%)	4 (57.1%)
4. 1000人以上	6	6 (66.7%)	0 (0.0%)	2 (33.3%)

## ⑥大卒ホワイトカラーを対象にした営業職の能力育成方法別効果

大卒ホワイトカラーを対象にした営業職の能力育成に関して、「OJT」「自己啓発」「Off-JT」の3つの育成方法はどの程度効果的かを尋ねた。効果の程度を5段階（「5 非常に効果がある」「4 ある程度効果がある」「3 どちらとも言えない」「2 あまり効果がない」「1 まったく効果がない」）で聞き、その平均値を示したのが、図表 2-13である。

全体的にみれば、「OJT」は、平均値が4.7と5に近く、「非常に効果がある」と大多数の企業が認めているとみることができる。ただ、業種間、規模間でややバラツキがあり、「繊維・



衣類等卸売業」と規模「1000人以上」では、平均値が4台の前半であり、むしろ「ある程度効果がある」とする企業が多数を占めるとみることができる。

一方、「Off-JT」は、平均値が4.0、「自己啓発」は、平均値が3.9であり、この2つの育成方法については「ある程度効果がある」と多数の企業が認めているとみることができる。また、業種間・規模間のばらつきも小さく、業種別・規模別にみても、同じ傾向にあるとみることができる。

図表2-13 大卒ホワイトカラーを対象にした営業職の能力育成方法別効果

	社	OJT	自己啓発	Off-JT
合 計	46	4.7	3.9	4.0
【業 種】				
1. 各種商品卸売業	12.0	4.7	3.8	3.9
2. 繊維・衣類等卸売業	1.0	4.0	4.0	4.0
3. 飲食品卸売業	3.0	5.0	4.0	4.0
4. 建築材料、鉱物、金属材料等卸売業	5.0	4.6	3.6	3.6
5. 機械器具卸売業	11.0	4.7	4.0	4.1
6. その他の卸売業	14.0	4.6	4.0	4.1
【従業員規模】				
1. 100～299人	17.0	4.8	3.8	4.3
2. 300～599人	16.0	4.6	4.1	4.3
3. 600～999人	7.0	4.6	3.4	3.9
4. 1000人以上	6.0	4.3	4.0	4.2

(注) 数値は、5段階評価（「5 非常に効果がある」「4 ある程度効果がある」「3 どちらとも言えない」「2 あまり効果がない」「1 まったく効果がない」）の平均値。

#### ⑦営業職大卒ホワイトカラーの人材育成状況

図表2-14は、「営業職大卒ホワイトカラーの人材育成が期待通りに上手く行われている」か否かについて、5段階評価（「1 非常に上手くいっている」「2 どちらかといえば上手くいっている」「3 どちらともいえない」「4 どちらかといえば上手くいっていない」「5 全く上手くいっていない」）で尋ねた結果であり、数値は回答企業数とその割合（％）である。なお、この質問項目に対しては、2社から回答が得られなかったため、有効回答は44社である。

この図表から明らかとなお、営業職大卒ホワイトカラーの人材育成に関しては、期待通りに「どちらかといえば（または、非常に）上手くいっている」企業が過半を占めている。ただ、「どちらともいえない」とする企業も4割と少なからず存在している。

図表 2-14 営業職大卒ホワイトカラーの人材育成は、期待通り上手くいっているか

評 価	社	割合 (%)
1. 非常に上手くいっている	1	2.3%
2. どちらかといえば上手くいっている	23	52.3%
3. どちらとも言えない	18	40.9%
4. どちらかといえば上手くいっていない	2	4.5%
5. 全く上手くいっていない	0	0.0%
計	44	100.0%

## ⑧営業職大卒ホワイトカラーの人材育成における問題点

営業職大卒ホワイトカラーの人材育成を行うにあたって、想定される問題点を9つ設定し、各問題点の当否を5段階評価（「1. 当てはまる」「2. どちらかといえば当てはまる」「3. どちらとも言えない」「4. どちらかといえば当てはまらない」「5. 当てはまらない」）で尋ね、その平均値を示したのが図表 2-15である。なお、この質問に対しては1社から回答がなく、有効回答は45社となる。また、そのうちの2社は、質問項目「A」が空欄であったため、この平均値は、当該2社分を除き、有効回答を43社として算出した。

全体的にみれば、「G. 一人前に育ててもすぐにやめてしまう」点に関しては、平均値が8項目中唯一4.0以上の4.0であり、この点に関しては、「どちらかといえば当てはまらない」企業が多数を占めているとみられる。また、業種間・規模間のばらつきも小さく、卸売業における営業職大卒ホワイトカラーの人材育成において、「一人前に育ててもすぐにやめてしまう」という問題には、現時点では多数の企業は直面していないとみることができる。

同様に、平均値が4に近い3.7の項目、「E. 従業員は人材育成を受ける意欲が不足している」点に関しては、「どちらかといえば当てはまらない」企業が多数を占めているとみることができるものの、業種間・規模間で若干ばらつきがあり、「各種商品卸売業」や「食料品卸売業」、また規模「100～299人」では、「どちらとも言えない」企業が多数存在するとみることができる。

平均値が3.6である「F. 育成に必要な経験をさせるための仕事の機会が不足している」点に関しては、「E」と同様に、「どちらかといえば当てはまらない」企業が多数を占めているとみることができるものの、業種間・規模間で若干ばらつきがあり、「飲食料品卸売業」と規模「1000人以上」では、むしろ「どちらとも言えない」企業が多数存在しているとみることができよう。

一方、残りの6項目は、全体の平均値が2.7～3.1と3に近いことから、いずれも「どちらとも言えない」企業が多数を占めているとみることができよう。ただ、「A. 従業員に必要な能力を明らかにすることが難しい」「B. 目先の業績を優先するあまり、育成がなかなか進まない」「D. 従業員が忙しすぎて、人材育成を受ける時間がない」「H. 育成の仕方を明確にすることができない」点に関しては、業種間ないし規模間のばらつきが大きく、「どちらかといえば当

図表 2-15 営業職大卒ホワイトカラーの人材育成における問題点

	社	A. 従業員に必要な能力を明らかにすることが難しい (n=43)	B. 目先の業績を優先するあまり、育成がなかなか進まない	C. 上司や先輩の指導・育成能力に問題がある	D. 従業員が忙しすぎて、人材育成を受ける時間が少ない	E. 従業員は人材育成を受ける意欲が不足している
合 計	45	3.1	2.9	2.8	2.7	3.7
【業 種】						
1. 各種商品卸売業	12	3.4	3.0	3.3	2.8	3.3
2. 繊維・衣類等卸売業	1	4.0	5.0	3.0	4.0	4.0
3. 飲食料品卸売業	3	2.0	2.0	2.0	2.0	3.3
4. 建築材料、鉱物、金属材料等卸売業	5	2.6	2.2	2.6	2.2	3.8
5. 機械器具卸売業	10	3.0	3.4	2.8	2.9	3.8
6. その他の卸売業	14	3.1	2.6	2.7	2.8	3.9
【従業員規模】						
1. 100～299人	16	2.7	2.3	2.8	2.1	3.2
2. 300～599人	16	3.0	2.9	2.6	2.8	3.7
3. 600～999人	7	3.6	3.6	3.0	3.7	4.3
4. 1000人以上	6	3.5	3.5	3.2	2.8	4.2

  

	社	F. 育成に必要な経験をさせるための仕事の機会が不足している	G. 一人前に育ててもすぐにやめてしまう	H. 育成の仕方を明確にすることができない	I. 外部の教育訓練機関を使うのにコストがかかりすぎる
合 計	45	3.6	4.0	3.0	2.8
【業 種】					
1. 各種商品卸売業	12	3.7	3.8	2.8	3.1
2. 繊維・衣類等卸売業	1	4.0	5.0	4.0	4.0
3. 飲食料品卸売業	3	3.0	4.0	2.3	3.7
4. 建築材料、鉱物、金属材料等卸売業	5	3.6	3.6	3.2	2.6
5. 機械器具卸売業	10	3.7	4.1	3.0	2.7
6. その他の卸売業	14	3.6	4.1	3.1	2.6
【従業員規模】					
1. 100～299人	16	3.4	3.7	2.3	2.7
2. 300～599人	16	3.8	4.3	3.1	2.6
3. 600～999人	7	4.0	4.0	3.9	3.1
4. 1000人以上	6	3.3	3.8	3.3	3.5

(注) 数値は、5段階評価(「1. 当てはまる」「2. どちらかといえば当てはまる」「3. どちらとも言えない」「4. どちらかといえば当てはまらない」「5. 当てはまらない」)の平均値。

てはまる」企業や、逆に「どちらかといえば当てはまらない」企業も少なからず存在するとみることができる。また、「C. 上司や先輩の指導・育成能力に問題がある」点に関しては、「飲食料品卸売業」では「どちらかといえば当てはまる」企業が多数を占め、「I. 外部の教育訓練機関を使うのにコストがかかりすぎる」点に関しては、同じく「飲食料品卸売業」では「どちらかといえば当てはまらない」企業が多数を占めるというようならばつきも認められる。

なお、営業職大卒ホワイトカラーの人材育成を行うにあたって、以上の9つの想定される問

題点を設定したが、そのほかに自由記述欄も設けたところ、8社から以下のような回答が寄せられた。(順不同)

- ア.「目標となる先輩社員の減少」(「各種商品卸売業(複数の商品を扱っている);規模100~299人」)
- イ.「営業部署ごとに商材・ワークスタイルが大きく異なっているため、営業職の人材育成は、各OJT・各部署の上長に任せている部分が多いのが現状です。」(「各種商品卸売業(複数の商品を扱っている);規模100~299人」)
- ウ.「担当部署によって、育成方法も育成結果も大きく違い、部署異動があると、やや苦労している。また、実践することで育成される仕事も多く、結果については個人差が出やすい。」(「各種商品卸売業(複数の商品を扱っている);規模100~299人」)
- エ.「少子高齢に伴う、人材不足」(「各種商品卸売業(複数の商品を扱っている);規模100~2999人」)
- オ.「1. Off-JTを行うにあたり、全世界の全拠点で同質の研修プログラムを提供すること、2. (1の場合に)どの言語で提供するのか、3.教育に対する各国の違いを理解し、タイミングをはかるのが難しい。」(「各種商品卸売業(複数の商品を扱っている);規模300~599人」)
- カ.「……様々な業務、人材が存在する中で、育成方法の実用性を高めるため、標準化、簡素化をどこまで行うかがポイントになるかと思います。」(「建築材料、鉱物、金属材料等卸売業;規模1000人以上」)
- キ.「1. 当社の取り扱いが“機械”であり、単価的に高価である。2. 商社でもあるので、製品数が膨大である。」(「機械器具卸売業;規模100~299人」)
- ク.「取り扱う商材が特種(半導体)の為、中長期的な視野を大切に人材育成にあたっています。」(「その他の卸売業;規模300~599人」)

### 3. 若干の考察

以上にみたアンケート調査結果の概説に加え、本稿の今ひとつの課題である、四半世紀前に小池和男が食品卸の事例研究を通じて明らかにした大卒ホワイトカラーの人材育成の特徴点が、今日においても妥当するのか否か、若干の論点に絞り、考察を加えたいと思う。

小池和男が食品卸の事例研究を通じて明らかにした大卒ホワイトカラーの人材育成の特徴点を、繰り返しになるが、まず以下に示しておこう。

- ①営業職に就く社員は、1週間の新入社員研修の後、営業所に配属され、管理職=課長に昇進するまでは、同じ営業所に留まることになっている。

- ②管理職に昇進するまでに新人は入社してから15～20年ほどかかる。
- ③営業職にとって必要な技能としては、i) 商品知識, ii) テリトリイ分析, iii) 顧客へのコンサルティング, iv) クレーム処理, v) 不良債権処理の5つである。
- ④営業所では、新人社員はまず、業務課に配属され、商品や得意先についての情報を覚える。その後、販売課に配属され、担当地域、つまりテリトリイが与えられ、営業の仕事が始まる。数年ごとに支店内で、各人のテリトリイを変えていく。
- ⑤能力形成のためのOff-JTコースとして、新人導入研修のほかに、新人セールス1年目には計7日の集合研修があり、2年目から4年目までは販売力強化研修などの3つの研修コースが整えられている。
- ⑥営業所では、毎朝のミーティングにおいて自己研修で勉強した商品知識についてメンバーが交代で報告することになっており、また、毎月1回開かれる販売会議では、課としての商品販売戦略を提案しなければならないことになっている。さらに、メーカーの研修に参加することもある。
- ⑦大卒ホワイトカラー営業職の人材育成の特徴は、「幅広い専門性」にある。その意味するところは、営業職は、他の職種に移動することなく、営業職にとどまる点で専門性が高いこと、しかしながら、その取り扱う商品も担当する顧客も多様で、幅広い知識や能力が求められるということである。
- ⑧技能の育成方法に関しては、OJTが中心であり、Off-JTは補足的な役割を果たすこと、とはいえ、職場でのインフォーマルなOff-JTも重要である。

上記の①の「管理職＝課長に昇進するまでは初任配属先の営業所にとどまる」点に関しては、本アンケートの設問に設定しなかったため、考察の対象から外すことにする。

残りの②から⑧までの特徴点を検討すれば、およそ次の4点にまとめることができるであろう。

- (1) 管理職に昇進するまでに新人は入社してから15～20年ほどかかる。
- (2) 営業職にとって必要な技能としては、i) 商品知識, ii) テリトリイ分析, iii) 顧客へのコンサルティング, iv) クレーム処理, v) 不良債権処理の5つである。
- (3) 技能の育成方法に関しては、OJTが中心であり、Off-JTは補足的な役割を果たすこと、とはいえ、職場でのインフォーマルなOff-JTも重要である。

上記特徴点の④～⑥は、それぞれ、OJT, Off-JT, 職場におけるインフォーマルなOff-JTに関するものであり、これらと⑧をまとめて(3)としたい。

- (4) 大卒ホワイトカラー営業職の人材育成の特徴は、「幅広い専門性」にある。

④の特徴点は、「幅広い専門性」の「幅広さ」に関わるものであり、⑦の「営業職は、他の職種に移動することなく、営業職にとどまる」点は、「幅広い専門性」の「専門性」

に関わるものであり、④と⑦をまとめて（４）としたい。

以下、これらの４点について、若干の考察を行いたいと思う。

（１）大卒新入社員が管理職＝課長（相当）に昇進するまでの年数

小池和男は、「管理職に昇進するまでに新人は入社してから15～20年ほどかかる。」と主張した。

今回行ったアンケート調査では、管理職に昇進するまでの「年数」の代わりに、新規学卒の大卒者が営業職で管理職（課長または課長相当）に昇進する「年齢」（５歳刻み）を尋ねた。その集計結果を示したのが、既述の図表２－８であり、説明のために以下に図表３－１として再掲しておく。

小池和男の主張する「入社後15～20年」は、新規大卒者の年齢でいえば「37～42歳」に相当する。図表３－１によれば、「40～44歳」とする企業が23社（50.0％）と半数を占め、これに次いで多いのが「35～39歳」とする企業で17社（37.0％）あり、両者を合わせると回答企業の９割弱となる。したがって、年数と年齢の違い、年数の幅が広すぎるといった点で厳密性には欠けるものの、「管理職に昇進するまでに新人は入社してから15～20年ほどかかる」という四半世紀前に小池和男が主張した特徴は、今日の日本の卸売業においても妥当していると言えよう。

ただ、今回のアンケート調査では、「30～34歳」とする企業も５社（10.9％）と少なからず存在し、「29歳以下」とする企業も１社（2.1％）のみではあるが認められた。もとより、このことは、先の小池の主張を否定するものではない。むしろ、四半世紀後の今日では、卸売業の多数の企業では「管理職に昇進するまでに新人は入社してから15～20年ほどかかる」ものの、「入

図表３－１ 新規学卒の大卒者が営業職で管理職（課長または課長相当）に昇進する年齢

	社	29歳以下	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45歳以上
合 計	46	1 (2.1%)	5 (10.9%)	17 (37.0%)	23 (50.0%)	0 (0.0%)
【業 種】						
１．各種商品卸売業	12	0 (0.0%)	0 (0.0%)	6 (50%)	6 (50%)	0 (0.0%)
２．繊維・衣類等卸売業	1	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (100%)	0 (0.0%)
３．飲食料品卸売業	3	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (33.3%)	2 (66.7%)	0 (0.0%)
４．建築材料、鉱物、金属材料等卸売業	5	0 (0.0%)	1 (20%)	2 (40%)	2 (40%)	0 (0.0%)
５．機械器具卸売業	11	0 (0.0%)	0 (0.0%)	4 (36.4%)	7 (63.6%)	0 (0.0%)
６．その他の卸売業	14	1 (7.1%)	4 (28.6%)	5 (35.7%)	4 (28.6%)	0 (0.0%)
【従業員規模】						
１．100～299人	17	0 (0.0%)	1 (5.9%)	6 (35.3%)	10 (58.9%)	0 (0.0%)
２．300～599人	16	0 (0.0%)	1 (6.3%)	7 (43.7%)	8 (50%)	0 (0.0%)
３．600～999人	7	1 (14.3%)	2 (28.5%)	2 (28.5%)	2 (28.5%)	0 (0.0%)
４．1000人以上	6	0 (0.0%)	1 (16.7%)	3 (50.0%)	2 (33.3%)	0 (0.0%)



社してから10年以内には管理職に昇進する」企業も少数ながら存在するということである。

## （２）営業職にとって必要な技能

（食品卸の）「営業職にとって必要な技能としては、 i）商品知識、 ii）テリトリイ分析、 iii）顧客へのコンサルティング、 iv）クレーム処理、 v）不良債権処理の5つである」と小池和男は指摘した。

今回行ったアンケート調査では、これらの5技能に「国際的なコミュニケーション能力」と「パソコンなどのIT機器の操作能力」を加えた7技能について、その必要度を5段階評価で尋ねた。その集計結果を示したのが、既述の図表2-10である。図表3-2は、この図表を若干組み替え、能力別に、全体としての必要度の5段階評価の平均値を示すとともに、各評価段階の度数分布を加えたものである。

今、評価基準を単純化して、値が4以上であれば当該能力は営業職に必要、値が2以下であれば当該能力は営業職に不要と解すれば、全体としてみれば、「A. 商品知識」「C. コンサルティング」「E. クレーム処理」「B. テリトリイ分析」「F. 不良債権の処理」の5つの能力は平均値が4.1以上と高く、卸売業の多数の企業がこれらを営業職に必要な能力と解しているとみることができる。また、度数分布から明らかとなっており、5段階評価の4以上とする企業が、「不良債権の処理」を除く4技能に関しては8割を超えており、「不良債権の処理」ですら8割弱の多数となっている。したがって、これらの5技能を営業職にとって必要な技能とした小池和男の指摘は、今日の卸売業においても妥当するものといえよう。

一方、今回のアンケート調査で新たに追加した2つの能力のうち、「G. パソコンなどのIT機器の操作能力」についてみれば、平均値は3.8と上述の5技能のそれを若干下回るものの、

図表3-2 営業職にとって必要な技能（平均値と度数分布）

能 力	平均値	5 非常に必要		4 やや必要		3 どちらとも言えない		2 あまり必要でない		1 全く必要でない		合 計	
		社	割合 (%)	社	割合 (%)	社	割合 (%)	社	割合 (%)	社	割合 (%)	社	割合 (%)
A. 商品知識	4.8	36	78.3%	10	21.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	46	100.0%
B. テリトリイ分析	4.1	17	39.5%	19	44.2%	6	14.0%	1	2.3%	0	0.0%	43	100.0%
C. コンサルティング（小売店への提案力など）	4.6	31	70.5%	9	20.5%	3	6.8%	1	2.3%	0	0.0%	44	100.0%
D. 国際的なコミュニケーション能力	2.5	1	2.2%	8	17.4%	9	19.6%	22	47.8%	6	13.0%	46	100.0%
E. クレーム処理	4.6	28	60.9%	16	34.8%	2	4.3%	0	0.0%	0	0.0%	46	100.0%
F. 不良債権の処理（顧客の信用、代金回収）	4.1	22	48.9%	13	28.9%	7	15.6%	2	4.4%	1	2.2%	45	100.0%
G. パソコンなどのIT機器の操作能力	3.8	2	4.4%	34	75.6%	9	20.0%	0	0.0%	0	0.0%	45	100.0%



度数分布から明らかとなっており、5段階評価の4以上とする企業が全回答企業の8割と多数を占めているのである。それゆえ、現代の卸売業の営業職にとっては、小池の指摘した5技能に加え、「G. パソコンなどのIT機器の操作能力」も新たに必要となっている能力とみることができよう。ちなみに、小池の研究が行われた1980年代は、パソコンが登場し普及し始めた時期であったのに対し、今日では、パソコンはもとより情報端末や各種IT機器の普及・活用にはめざましいものがある。したがって、「パソコンなどのIT機器の操作能力」を小池が必要技能として指摘していないのは当然のことであるが、小池の研究から四半世紀を経過した現代の卸売業では、この能力が営業職にとって必要なものとして新たに加わっているということができよう。

また、今回のアンケート調査で追加した今ひとつの能力である「D. 国際的なコミュニケーション能力」についてみれば、平均値は2.5であり、したがって、この能力を「あまり必要でない」または「どちらとも言えない」とみる企業が多数を占めているとみることができる。ただ、度数分布に着目すれば、この能力を「やや（または、非常に）必要」とする企業が2割と5社に1社の割合で存在することが確認できる。それゆえ、現代の卸売業の一部の企業においては、上述の6技能に加えて、「D. 国際的なコミュニケーション能力」も営業職にとって必要な能力となっているといえるであろう。ちなみに、この能力を「やや（または、非常に）必要」と回答した9社のうち、企業のホームページを閲覧できた2社に関していえば、いずれも中国やオランダなどの海外に営業所ないし事務所を開設している。したがって、卸売業において事業の海外展開も行っている企業の営業職にとっては、この能力も必要となっているといえるのではないだろうか。

以上を要するに、「営業職にとって必要な技能としては、i)商品知識、ii)テリトリイ分析、iii)顧客へのコンサルティング、iv)クレーム処理、v)不良債権処理の5つである」との小池和男の指摘は、現代の卸売業の営業職にとっても妥当している。ただ、現代の卸売業の営業職にとっては、これらの5技能に加えて「パソコンなどのIT機器の操作能力」も新たに必要とされ、さらに、一部の（海外展開も行っている）企業の営業職にとっては、「国際的なコミュニケーション能力」も加えた7技能が必要になっているということである。

### （3）OJTが中心、とはいえ、職場でのインフォーマルなOff-JTも重要

技能の育成方法に関して、小池和男は、「OJTが中心であり、Off-JTは補足的な役割を果たすこと、とはいえ、職場でのインフォーマルなOff-JTも重要である」と主張した。ただ、今回のアンケート調査では、この主張の適否を直接確かめる質問は行っていない。そこで、いくつかの関連する質問項目を用いて、間接的ながらその適否を検討してみることとしたい。

まずは、技能の育成方法として「OJTが中心で、Off-JTは補足的である」との主張の適否

図表 3－3 「Off-JT（集合研修）よりもOJTを重視する」

	平均値	度 数 分 布					計
		1 当てはまる	2 どちらかといえば当てはまる	3 どちらとも言えない	4 どちらかといえば当てはまらない	5 当てはまらない	
C. Off-JT(集合研修)よりもOJTを重視する。	1.8	19	21	5	0	1	46
		41.3%	45.7%	10.9%	0.0%	2.2%	100.0%

についてである。

図表 3－3 は、「Off-JT(集合研修)よりもOJTを重視する」との問いに対する 5 段階評価(「1 当てはまる」「2 どちらかといえば当てはまる」「3 どちらとも言えない」「4 どちらかといえば当てはまらない」「5 当てはまらない」)の平均値と度数分布を示したものである。平均値は1.8であり、「(どちらかといえば) 当てはまる」企業が多数を占めているとみることができる。事実、度数分布から明らかとなり、回答企業46社のうち、「(どちらかといえば) 当てはまる」と答えた企業が40社あり、率にして87.0%の圧倒的多数を占めている。一方、「(どちらかといえば) 当てはまらない」と答えた企業は1社のみで、率にして2.2%に過ぎなかった。それゆえ、現代の卸売業の営業職の人材育成方法に関しては、大多数の企業が「Off-JT（集合研修）よりもOJTを重視」しており、この点から、「OJTが中心で、Off-JTは補足的である」との小池の主張は、今日においても支持できるものといえることができる。

次に、「職場でのインフォーマルなOff-JTも重要である」との主張についてである。

図表 3－4 は、「E. 営業所では、社員が（自主的に）勉強会や提案発表会を行い、営業職育成のOff-JTとしても活用している。」および「H. 社員は、（自主的に）関連の書物、業界新聞、業界誌などを読み、あるいは、メーカーの研修コースに出て、その専門商品を勉強するようにしている。」との質問に対する 5 段階評価(「1 当てはまる」「2 どちらかといえば当てはまる」「3 どちらとも言えない」「4 どちらかといえば当てはまらない」「5 当てはまらない」)の平均値と度数分布を示したものである。

これらの質問の趣旨は、小池いう「職場でのインフォーマルなOff-JT」を企業はそもそも活用しているのか否かを問うことにあった。ただ、これらを企業が活用しているならば、その企業はこれらを「重要である」とみていると考えることはできるであろう。

まず、「E」の質問に対する平均値は2.9であり、「どちらとも言えない」企業が多数を占めているとみることができよう。ただ、度数分布に着目すれば、回答企業45社のうち、「(どちらかといえば) 当てはまらない」企業が15社あり、率にして33.3%を占める。一方、「(どちらかといえば) 当てはまる」企業は18社と前者よりも多く、率にして40.0%に達するのである。とはいえ、「どちらとも言えない」企業が12社とほぼ4社に1社の割合で存在するため、「(どちら

図表 3-4 職場でのインフォーマルなOff-JT

	平均値	度 数 分 布					計
		1 当てはまる	2 どちらかといえば当てはまる	3 どちらとも言えない	4 どちらかといえば当てはまらない	5 当てはまらない	
E. 営業所では、社員が（自主的に）勉強会や提案発表会を行い、営業職育成のOff-JTとしても活用している。	2.9	6	12	12	12	3	45
		13.3%	26.7%	26.7%	26.7%	6.7%	100.0%
H. 社員は、(自主的に)関連の書物、業界新聞、業界誌などを読み、あるいは、メーカーの研修コースに出て、その専門商品を勉強するようにしている。	2.0	13	22	9	1	0	45
		28.9%	48.9%	20.0%	2.2%	0.0%	100.0%

かといえ）「当てはまる」企業が過半数の多数を占めるまでには至っていないのである。

一方、「H」の質問に対する平均値は2.0であり、「どちらかといえ）「当てはまる」企業が多数を占めているとみることができよう。実際、度数分布に着目すれば、「どちらかといえ）「当てはまる」企業が22社・48.9%と回答企業のほぼ半数を占め、これに次いで多いのが「当てはまる」企業で、13社・28.9%となっており、両者を合わせると、35社・77.8%と回答企業の4分の3強の多数を占めることになるのである。

このように、「職場でのインフォーマルなOff-JT」については、その種類によりこれを活用する企業に差が認められるものの、何らかの「職場でのインフォーマルなOff-JT」を活用している企業は多数存在していることから、現代の卸売業における営業職の育成方法として、「職場でのインフォーマルなOff-JTも重要である」との小池の主張は妥当するといえることができるであろう。

以上をまとめると、「OJTが中心であり、Off-JTは補足的な役割を果たすこと、とはいえ、職場でのインフォーマルなOff-JTも重要である」との小池和男の主張は、現代の卸売業における営業職の人材育成方法としても妥当するといえるであろう。

#### （４）「幅広い専門性」

小池和男は、大卒ホワイトカラー営業職の人材育成の特徴は、「幅広い専門性」にあると主張した。「幅広い専門性」とは、営業職は、他の職種に移動することなく、営業職にとどまる点で専門性が高いこと、しかしながら、その取り扱う商品も担当する顧客も多様で、幅広い知

図表 3－5 営業職の人材育成方法 —「幅広い専門性」関係—

	平均値	度 数 分 布					計
		1 当てはまる	2 どちらかといえば当てはまる	3 どちらとも言えない	4 どちらかといえば当てはまらない	5 当てはまらない	
A. 管理職になるまでに、営業職以外の他の職種も1つは経験させることにしている。	3.8	2	3	14	11	16	46
		4.3%	6.5%	30.4%	23.9%	34.8%	100.0%
D. 定期的に担当地域（テリトリー）を変え、担当する顧客や扱う商品の幅を広げるようにしている。	2.8	4	16	13	10	2	45
		8.9%	35.6%	28.9%	22.2%	4.4%	100.0%
I. 営業職以外の職種に異動する人はほとんどいない。	2.7	7	15	10	9	4	45
		15.6%	33.3%	22.2%	20.0%	8.9%	100.0%

識や能力が求められるということである。

アンケート調査では、この主張の適否を判断するために、営業職の人材育成方法に関して3つの質問を行った。これらを含む9つの質問の結果を示したのが、既述の図表2－11である。図表3－5は、3つの質問に関して、この図表を若干組み替え、質問項目別に、全体としての当否の5段階評価（「1. 当てはまる」「2. どちらかといえば当てはまる」「3. どちらとも言えない」「4. どちらかといえば当てはまらない」「5. 当てはまらない」）の平均値と各評価段階の度数分布を示したものである。

ここでは、小池和男の主張する「幅広い専門性」における「専門性」から検討してみたい。

これに関わる質問項目が「A. 管理職になるまでに、営業職以外の他の職種も1つは経験させることにしている」と「I. 営業職以外の職種に異動する人はほとんどいない」の2つである。「A」の質問に対し、「（どちらかといえば）当てはまる」との回答は、「専門性」の否定を意味し、逆に、「（どちらかといえば）当てはまらない」との回答は、「専門性」の肯定を意味すると解する。一方、「I」の質問に対しては、「A」の質問とは逆に、「（どちらかといえば）当てはまる」との回答は、「専門性」の肯定を意味し、逆に、「（どちらかといえば）当てはまらない」との回答は、「専門性」の否定を意味すると解する。

図表3－5をみれば、「A. 管理職になるまでに、営業職以外の他の職種も1つは経験させることにしている」人材育成方法に関しては、全体の平均値が3.8であり、しかも度数分布から明らかとなおり、「（どちらかといえば）当てはまらない」企業が回答企業46社の6割と多数を占めている。したがって、「管理職になるまで、営業職以外の他の職種を経験させることはない」企業が多数を占めているとみることができ、この点で、小池和男の主張する「専門性」はアンケート調査結果から支持されたということができよう。ただ、「（どちらかといえば）当

図表 3-6 「専門性」に関する2つの質問項目「A」と「I」の関係

			I. 営業職以外の職種に異動する人はほとんどいない。					
			度 数 分 布					計
			1 当てはまる	2 どちらかといえば当てはまる	3 どちらとも言えない	4 どちらかといえば当てはまらない	5 当てはまらない	
A. 管理職になるまでに、営業職以外の他の職種も1つは経験させることにしている。	度 数 分 布	1 当てはまる	0	1	0	1	0	2
			0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%
			0.0%	6.7%	0.0%	11.1%	0.0%	4.4%
		2 どちらかといえば当てはまる	0	0	1	1	1	3
			0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%
			0.0%	0.0%	10.0%	11.1%	25.0%	6.7%
		3 どちらとも言えない	0	4	6	3	1	14
			0.0%	28.6%	42.9%	21.4%	7.1%	100.0%
			0.0%	26.7%	60.0%	33.3%	25.0%	31.1%
		4 どちらかといえば当てはまらない	2	5	2	2	0	11
			18.2%	45.5%	18.2%	18.2%	0.0%	100.0%
			28.6%	33.3%	20.0%	22.2%	0.0%	24.4%
		5 当てはまらない	5	5	1	2	2	15
			33.3%	33.3%	6.7%	13.3%	13.3%	100.0%
			71.4%	33.3%	10.0%	22.2%	50.0%	33.3%
		計	7	15	10	9	4	45
			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
			15.6%	33.3%	22.2%	20.0%	8.9%	100.0%

てはまる」と「専門性」を否定し、「複数職種を経験させる」との回答を寄せた企業も5社と1割存在する点は無視すべきでないと思われる。

一方、より直接的に「専門性」の存在を尋ねた今ひとつの質問項目である「I. 営業職以外の職種に異動する人はほとんどいない」点に関するアンケート結果はやや微妙である。図表3-5に示した度数分布から明らかとなっており、この人材育成方法が「(どちらかといえば) 当てはまる」企業が回答企業45社の5割と半数の多数を占めているものの、「(どちらかといえば) 当てはまらない」企業が回答企業の3割弱と少なからず存在しているのである。したがって、この点から判断すれば、小池の主張する「専門性」は概ね支持できるものの、「専門性」を否定する企業も一定程度存在しているということである。

ちなみに、図表3-6は、2つの質問項目に対するクロスの回答結果を示したものである。この図表から明らかとなっており、2つの質問項目は、アンケート作成当初想定していたように互いに排反の関係にあるのではない。つまり、「A」「I」共に「(どちらかといえば) 当てはまらない」と一見すれば矛盾する回答の企業も6社(13.3%)と少なからず存在しており、同様に、

「A」「I」共に（どちらかといえば）当てはまる」企業も1社（2.2%）と例外的ながら存在しているのである。

ところで、2つの質問のいずれかに対し、「どちらとも言えない」との回答を寄せた企業が、45社のうち18社と4割の多数を占めている。このことが「専門性」の適否の判断に少なからず影響している点も無視できない。そこで、これらの企業の回答もできる限り取り入れて、以下のように「専門性」の解釈に活用してみたい。

「A. 管理職になるまでに、営業職以外の他の職種も1つは経験させることにしている」との質問に対し、「どちらとも言えない」との回答は、「専門性」の否定を意味するものではないので、消極的だとしても「専門性」の肯定を意味すると解する。

同様に、「I. 営業職以外の職種に異動する人はほとんどいない」との質問に対し、「どちらとも言えない」との回答は、「専門性」の否定を意味するものではないので、消極的だとしても「専門性」の肯定を意味すると解する。

以上のように解すると、「A」が「（どちらかといえば）当てはまらず」、かつ、「I」が「（どちらかといえば）当てはまる」企業、つまり二重の意味で「専門性」を肯定する企業が回答企業45社中17社（37.8%）と相対的に多数を占めており、これに、「A」または「I」の「どちらとも言えない」企業、つまり「専門性」を消極的だとしても肯定する企業13社を加えると、回答企業中30社（67.7%）と3社に2社の多数を占めることになる。このように、二重の意味で「専門性」を肯定する企業に、これを消極的だとしても肯定する企業も加えた、いわば広義の「専門性」肯定企業に着目すれば、小池和男の主張した「専門性」は、現代の卸売業の営業職の人材育成の特徴としてその妥当性を認めることができよう。

一方、これとは逆に「A」が「（どちらかといえば）当てはまり」、かつ、「I」が「（どちらかといえば）当てはまらない」と回答し、「専門性」を二重に否定する企業も3社と1割弱の少数ながら存在しているのである。

また、残りの12社は、「A」に関しては「専門性」を（消極的も含めて）肯定するのに対し、「I」に関しては「専門性」を否定する企業、または、その逆の企業である。これらの企業が4社に1社強と決して少なくはない割合で存在するのである。このことは、「専門性」の存否の判断を困難にするものといわざるをえず、小池和男の主張した「専門性」概念そのものの再検討を必要としているのかもしれない。

以上を要するに、小池和男の主張する「専門性」に関しては、現代の卸売業の営業職についても概ね妥当するといえよう。ただ、「A」と「I」のいずれか一方で「専門性」の存在を否定し、いわば矛盾した回答を寄せた企業が少なからず存在しており、この点に関しては今後さらに研究を深めることが必要であろう。

次に、小池和男の主張する「幅広い専門性」の「幅広さ」の妥当性について検討しよう。



図表 3-7-1 「幅広い専門性」に関する2つの質問項目「A」と「D」の関係

			D. 定期的に担当地域（テリトリー）を変え、担当する顧客や扱う商品の幅を広げるようにしている。					
			度 数 分 布					
			1 当てはまる	2 どちらかといえば当てはまる	3 どちらとも言えない	4 どちらかといえば当てはまらない	5 当てはまらない	計
A. 管理職になるまでに、営業職以外の他の職種も1つは経験させることにしている。	度 数 分 布	1 当てはまる	0	1	1	0	0	2
			0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%
			0.0%	6.3%	7.7%	0.0%	0.0%	4.4%
		2 どちらかといえば当てはまる	2	0	1	0	0	3
			66.7%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	100.0%
			50.0%	0.0%	7.7%	0.0%	0.0%	6.7%
		3 どちらとも言えない	0	9	4	0	1	14
			0.0%	64.3%	28.6%	0.0%	7.1%	100.0%
			0.0%	56.3%	30.8%	0.0%	50.0%	31.1%
		4 どちらかといえば当てはまらない	1	3	2	5	0	11
			9.1%	27.3%	18.2%	45.5%	0.0%	100.0%
			25.0%	18.8%	15.4%	50.0%	0.0%	24.4%
		5 当てはまらない	1	3	5	5	1	15
			6.7%	20.0%	33.3%	33.3%	6.7%	100.0%
			25.0%	18.8%	38.5%	50.0%	50.0%	33.3%
		計	4	16	13	10	2	45
			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
			8.9%	35.6%	28.9%	22.2%	4.4%	100.0%

図表 3-7-1 は、「専門性」と「幅広いさ」に関する2つの質問項目「A」と「D」の関係をみるために、クロス集計結果を示したものである。

そこで、各質問項目の当否と「幅広い専門性」との関係について、以下のように解釈することとしたい。

「A. 管理職になるまでに、営業職以外の他の職種も1つは経験させることにしている」との回答については、上述の「専門性」の解釈を引き継ぎ、以下の通り解することにする。

すなわち、同質問に対し、「(どちらかといえば) 当てはまらない」との回答は、「専門性」の肯定を意味し、逆に、「(どちらかといえば) 当てはまる」との回答は、「専門性」の否定を意味する。また、「どちらとも言えない」との回答は、「専門性」の否定を意味するものではなく、消極的だとしても「専門性」の肯定を意味すると解する。

一方、「D. 定期的に担当地域（テリトリー）を変え、担当する顧客や扱う商品の幅を広げようとしている」との質問に対し、「(どちらかといえば) 当てはまる」との回答は、「幅広いさ」



の肯定を意味し、逆に、「(どちらかといえば) 当てはまらない」との回答は、「幅広さ」の否定を意味する。また、「どちらとも言えない」との回答は、「幅広さ」の否定を意味するものではないことから、その消極的な「肯定」と解することにする。

以上のように解すると、「A」が「(どちらかといえば) 当てはまらず」、かつ、「D」が「(どちらかといえば) 当てはまる」企業が小池和男の主張する「幅広い専門性」に該当する企業である。しかしながら、これに該当する企業は、回答企業45社のうち8社と全体の2割弱に過ぎないのである。

ただ、「幅広い専門性」の適否を判断するに当たり、このように回答企業全体に占める割合を用いることは、次の点で適切とは言えないであろう。なぜなら、回答企業全体の中には、「専門性」をそもそも否定している企業も存在するからである。それゆえ、「専門性」を肯定している企業に限定したうえで、その中で「幅広さ」を肯定している企業とこれを否定している企業を比較する方が、「幅広い専門性」の適否の判断方法としてはより適切であると考えられる。そこで、以下、このやり方を用いて小池の主張する「幅広い専門性」の適否を考察することにする。

まず、「A」に関して「(どちらかといえば) 当てはまらない」と回答し「専門性」を肯定している企業は26社である。このうち、「D」に関して「(どちらかといえば) 当てはまる」と「幅広さ」を肯定した企業は8社(30.8%)であった。これに対し、「D」に関して「(どちらかといえば) 当てはまらない」と「幅広さ」を否定した企業は11社(42.3%)であった。このように、「幅広さ」を否定した企業の方が、その社数も比率も共に相対的に多数を占めており、「幅広い専門性」の主張は妥当しないとみることもできよう。

とはいえ、「幅広さ」を否定した企業が11社(42.3%)と相対的に多数を占めるものの、過半数を占めるまでには至っていない。したがって、この基準で「幅広い専門性」の主張は妥当しないと判断するには、説得力に欠けると言わざるをえないであろう。

ちなみに、いずれの企業も過半数に達しえないのは、「幅広さ」の質問に対し「どちらとも言えない」と回答した企業が7社(26.9%)と少なからず存在するからである。

そこで、適否の判断の対象企業数を増やすために、「どちらとも言えない」と回答した企業を消極的肯定企業と解し、これを肯定企業に含めて検討すると、以下ようになる。

「A」に関して「専門性」を肯定している企業は26社であるが、消極的ながら肯定している企業もこれに加えると40社となる。この40社のうち、「D」に関して「幅広さ」を肯定している企業に、消極的だとしても肯定している企業も加えると28社あり、率にすると実に70.0%の多数に達するのである。一方、「D」に関して「幅広さ」を否定している企業は12社(30.0%)にとどまる。この結果、小池の主張する「幅広い専門性」は、現代の卸売業の営業職にも妥当しているということができよう。

図表 3-7-2 「幅広い専門性」に関する2つの質問項目「I」と「D」の関係

			D. 定期的に担当地域（テリトリー）を変え、担当する顧客や扱う商品の幅を広げるようにしている。					
			度 数 分 布					
			1 当てはまる	2 どちらかといえば当てはまる	3 どちらとも言えない	4 どちらかといえば当てはまらない	5 当てはまらない	計
I. 営業職以外の職種に異動する人はほとんどいない。	度 数 分 布	1 当てはまる	1	1	2	3	0	7
			14.3%	14.3%	28.6%	42.9%	0.0%	100.0%
			20.0%	6.3%	15.4%	30.0%	0.0%	15.2%
		2 どちらかといえば当てはまる	1	6	5	3	1	16
			6.3%	37.5%	31.3%	18.8%	6.3%	100.0%
			20.0%	37.5%	38.5%	30.0%	50.0%	34.8%
		3 どちらとも言えない	1	6	2	2	0	11
			9.1%	54.5%	18.2%	18.2%	0.0%	100.0%
			20.0%	37.5%	15.4%	20.0%	0.0%	23.9%
		4 どちらかといえば当てはまらない	1	1	4	2	1	9
			11.1%	11.1%	44.4%	22.2%	11.1%	100.0%
			20.0%	6.3%	30.8%	20.0%	50.0%	19.6%
		5 当てはまらない	1	2	0	0	0	3
			33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
			20.0%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	6.5%
		計	5	16	13	10	2	46
			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
			10.9%	34.8%	28.3%	21.7%	4.3%	100.0%

ただ、一言付言するならば、この判断は、「A」に関する「専門性」肯定企業と「D」に関する「幅広いさ」肯定企業を共に広く捉えることによって成り立つということである。

次に、「I」と「D」の関係から、「幅広い専門性」について検討してみよう。

図表 3-7-2 は、図表 3-7-1 と同様に、「幅広い専門性」に関する2つの質問項目「I」と「D」について、そのクロス集計結果を示したものである

「A」と「D」に関して行ったのと同様、まず、消極的な肯定企業を含めない場合を検討する。

「I」に関して「(どちらかといえば) 当てはまる」と回答し、「専門性」を肯定する企業は23社である。そのうち、「D」に関して「(どちらかといえば) 当てはまる」と回答し、「幅広いさ」を肯定する企業は9社あり、率にすると39.1%になる。一方、「D」に関して「(どちらかといえば) 当てはまらない」と「幅広いさ」を否定した企業は7社あり、率にすると30.4%になる。「幅広いさ」を肯定する企業の方が、数・率ともに多いが、過半数を占めるまでには至っていない。また、適否の判断対象企業数も、23社と全回答企業46社の半数にとどまる。

そこで、適否の判断の対象企業数を増やすために、「どちらとも言えない」と回答した消極的肯定企業も含めて検討すると、次のようになる。

「I」に関して、「専門性」を消極的も含めて肯定した企業は34社（全回答企業46社の73.9%）ある。そのうちで、「D」に関して、「幅広さ」を消極的も含めて肯定した企業は25社あり、率にすると73.5%になる。一方、「D」に関して「幅広さ」を否定した企業は9社で、率にすると26.5%であった。この結果、「I」と「D」の2つの質問項目から判断しても、小池の主張する「幅広い専門性」は、現代の卸売業の営業職にも妥当しているということができよう。（もちろん、先の「A」と「D」の場合と同様の留保条件付きではあるが。）

以上を要するに、今回のアンケート調査の結果からは、小池の主張した「幅広い専門性」は、現代の日本の卸売業の営業職にも総じて妥当するということである。

それとともに、「専門性」に関して、それを否定し、「複数職種を経験させる」との回答を寄せた企業も全回答企業の1割存在する点や、「専門性」を追求しながらも「幅広さ」は否定する企業も少なからず存在していることも確認できた。これらは、四半世紀前の小池の研究時点では表面化していなかった動きであるのかもしれないが、現代の卸売業の営業職の育成に関する新たな動きとみることができるのではないであろうか。

#### 4. 結

本稿の課題は、次の2つであった。第1に、わが国の卸売業における営業職の大卒ホワイトカラーの人材育成に関するアンケート調査の結果を報告することである。第2に、「幅広い専門性」など、四半世紀前に小池和男が食品卸の事例研究をもとに明らかにした大卒ホワイトカラーの人材育成の4つの特徴点について、アンケート調査をもとにその適否を考察することである。第1の課題に関しては、第2節で詳細に示しているので、ここでは、第2の課題である第3節の考察部分についてまとめ、結としたい。

第1に、「管理職に昇進するまでに新人は入社してから15～20年ほどかかる。」との小池和男の主張は、年数と年齢の違い、年数の幅が広すぎるといった点で厳密性には欠けるものの、今日の日本の卸売業においても妥当していることが確認できた。

ただ、今回のアンケート調査では、管理職に昇進する年齢を「30～34歳」とする企業、すなわち、入社後10年前後と小池和男の主張よりも早く管理職に昇進する企業が5社（10.9%）と少なからず存在し、さらには「29歳以下」つまり入社後8年以内に管理職に昇進する企業も1社（2.1%）のみではあるが認められ、小池の主張よりも管理職に昇進する年数の短い企業も少数ながら存在することが確認できた。

第2に、「営業職にとって必要な技能としては、i) 商品知識、ii) テリトリイ分析、iii)

顧客へのコンサルティング、iv) クレーム処理、v) 不良債権処理の5つである」との小池和男の指摘は、現代の卸売業の営業職にとっても妥当していることが確認できた。

ただ、現代の卸売業の営業職にとっては、これらの5技能に加えて「パソコンなどのIT機器の操作能力」も新たに必要とされ、さらに、一部の（海外展開も行っている）企業の営業職にとっては、「国際的なコミュニケーション能力」も加えた7技能が必要になっていることも明らかになった。

第3に、人材育成方法に関して、「OJTが中心であり、Off-JTは補足的な役割を果たすこと、とはいえ、職場でのインフォーマルなOff-JTも重要である」との小池和男の指摘は、現代の卸売業における営業職の人材育成方法としても妥当することが確認できた。

第4に、一見すると矛盾した特徴に見える「幅広い専門性」という、4つの特徴点の中でも際だってユニークな小池和男の主張についても、今回のアンケート調査の結果からは、現代の日本の卸売業の営業職にも総じて妥当することが確認できた。

ただ、それと同時に、「専門性」に関して、それを否定し、「複数職種を経験させる」企業も全回答企業の1割存在すること、さらに、「専門性」を追求しながらも「幅広さ」は否定する企業も「専門性」追求企業の2～3割と少なからず存在していることも確認できた。これらは、四半世紀前の小池の研究時点では表面化していなかった動きであるのかもしれないが、現代の卸売業の営業職の育成に関する新たな動きとみることができるのではないだろうか。ともあれ、これらのさらなる検討は、今後に残された課題である。

(2016年11月11日 神戸海星病院にて脱稿)

【附属資料：アンケート調査票】

卸売業における営業職大卒ホワイトカラーの人材育成に関するアンケート調査

問1.（新規学卒の大卒者が）営業職で管理職（課長および課長相当）に昇進するのは標準的には何歳くらいですか？1～5のうち該当する番号1つに○をつけて下さい。

1 29歳以下    2 30～34歳    3 35～39歳    4 40～44歳    5 45歳以上

問2.（新規学卒の大卒者が）営業職として仕事が一人前にできるようになるには、入社してから何年くらい必要ですか？1～5のうち該当する番号1つに○をつけて下さい。

1 1年未満    2 1～3年    3 4～6年    4 7～9年    5 10年以上

問3.（課長ないし課長相当になるまでの時期の）営業職にとって、次のAからHの能力はどの程度必要ですか。1～5のうち該当する番号1つに○をつけて下さい。

	非常に必要	やや必要	どちらとも言えない	あまり必要でない	全く必要でない
A. 商品知識	5	4	3	2	1
B. テリトリイ分析	5	4	3	2	1
C. コンサルティング（小売店への提案力など）	5	4	3	2	1
D. 国際的なコミュニケーション能力	5	4	3	2	1
E. クレーム処理	5	4	3	2	1
F. 不良債権の処理（顧客の信用、代金回収）	5	4	3	2	1
G. パソコンなどのIT機器の操作能力	5	4	3	2	1
H. その他（必要な能力を具体的に記入下さい） ( )	5	4			

問4. 貴社の（課長ないし課長相当になるまでの時期の）営業職に関して、以下のA～Iの各項目について、該当する番号1つに○をつけて下さい。

	1. 当てはまる	2. どちらかといえば当てはまる	3. どちらとも言えない	4. どちらかといえば当てはまらない	5. 当てはまらない
A. 管理職になるまでに、営業職以外の他の職種も1つは経験させることにしている。	1	2	3	4	5
B. 易しい仕事から徐々に難しい仕事へと異動させる。	1	2	3	4	5
C. Off-JT(集合研修)よりもOJTを重視する。	1	2	3	4	5

	1. 当てはまる	2. どちらか といえば 当てはまる	3. どちらとも 言えない	4. どちらか といえば 当てはまらない	5. 当てはまらない
D. 定期的に担当地域（テリトリー）を変え、担当する顧客や扱う商品の幅を広げようとしている。	1	2	3	4	5
E. 営業所では、社員が（自主的に）勉強会や提案発表会を行い、営業職育成のOff-JTとしても活用している。	1	2	3	4	5
F. 新人導入研修の後、入社1年目に（数回）Off-JTを実施し、問3で必要とされた能力をひととおり育成するようにしている。	1	2	3	4	5
G. 入社2年目以降も、定期的にフォーマルなOff-JTを実施し、問3で必要とされた能力の向上を図るようにしている。	1	2	3	4	5
H. 社員は、（自主的に）関連の書物、業界新聞、業界誌などを読み、あるいは、メーカーの研修コースに出て、その専門商品を勉強するようにしている。	1	2	3	4	5
I. 営業職以外の職種に異動する人はほとんどいない。	1	2	3	4	5

J. 上のA～I以外に、貴社が営業職の人材育成に活用している方法や仕組みがあれば、ご記入下さい。

--

問5. 営業職大卒ホワイトカラーが自己啓発（通信教育の受講、テキストの購入、セミナー参加、大学・大学院への通学など、各自が自主的に行う教育訓練）を行う際に支援（費用の補助、情報提供など）をしていますか。1～3のうち該当する番号1つに○をつけて下さい。

1 支援している      2 支援を予定している      3 支援は（予定）していない

問6. 大卒ホワイトカラーを対象にした営業職の能力育成に関して、次の3つの育成方法はどの程度効果がありますか。1～5のうち貴社に該当するもの1つに○をつけて下さい。

	非常に 効果がある	ある程度 効果がある	どちらとも 言えない	あまり効果が ない	まったく 効果がない
OJT	5	4	3	2	1
自己啓発	5	4	3	2	1
Off-JT	5	4	3	2	1

問7. 貴社の営業職大卒ホワイトカラーの人材育成は、期待通りに上手くいっていますか。

1～5のうち該当する番号1つに○をつけて下さい。

- |               |                     |
|---------------|---------------------|
| 1 非常に上手くいっている | 2 どちらかといえば上手くいっている  |
| 3 どちらともいえない   | 4 どちらかといえば上手くいっていない |
| 5 全く上手くいっていない |                     |

問8. 営業職大卒ホワイトカラーの人材育成を行うにあたって、以下のA～Iの問題はどの

程度当てはまりますか。各項目について、1～5の該当する番号1つに○をつけて下さい。

	1. 当てはまる	2. どちらか といえば 当てはまる	3. どちらとも 言えない	4. どちらか といえば 当てはまらない	5. 当てはまらない
A. 従業員に必要な能力を明らかにすることが難しい。	1	2	3	4	5
B. 目先の業績を優先するあまり、育成がなかなか進まない。	1	2	3	4	5
C. 上司や先輩の指導・育成能力に問題がある。	1	2	3	4	5
D. 従業員が忙しすぎて、人材育成を受ける時間がない。	1	2	3	4	5
E. 従業員は人材育成を受ける意欲が不足している。	1	2	3	4	5
F. 育成に必要な経験をさせるための仕事の機会が不足している。	1	2	3	4	5
G. 一人前に育ててもすぐにやめてしまう。	1	2	3	4	5
H. 育成の仕方を明確にすることができない。	1	2	3	4	5
I. 外部の教育訓練機関を使うのにコストがかかりすぎる。	1	2	3	4	5

J. 貴社が営業職の人材育成を行うにあたって、上のA～I以外に問題点があれば、ご記入下さい。



フェイスシート

A. 貴社の所属する卸売業（中分類）について、該当する番号1つに○をつけてください。

1 各種商品卸売業（複数の商品を扱っている）	2 繊維・衣類等卸売業
3 飲食料品卸売業	4 建築材料、鉱物、金属材料等卸売業
5 機械器具卸売業	6 その他の卸売業

B. 1-1) 平成27年4月現在の貴社の正規従業員数について、お伺いします。1～5の該当する番号1つに○をつけてください。

1 99人以下      2 100-299人      3 300-599      4 600-999人      5 1000人以上

1-2) そのうち営業職はどの程度いますか。1～4の該当する番号1つに○をつけてください。

1 0～24%      2 25～49%      3 50～74%      4 75～100%

1-3) 営業職のうち大卒はどの程度いますか。該当する番号1つに○をつけてください。

1 0～24%      2 25～49%      3 50～74%      4 75～100%

2-1) 5年前（平成22年4月）と比較して、貴社の正規従業員数に変化はありますか。1～3の該当する番号1つに○をつけてください。

1 増加した      2 変わらない      3 減少した

2-2) 5年前（平成22年4月）と比較して、営業職の比率に変化はありますか。

1 増加した      2 変わらない      3 減少した

2-3) 5年前（平成22年4月）と比較して、営業職のうち大卒の比率に変化はありますか。

1 増加した      2 変わらない      3 減少した

※ ここで得られたデータは、集計データとしてのみ利用し、個々のケースの公表はいたしません。ただし、貴社名を本調査への協力会社として修士論文に記載しても良い場合には、「修士論文に記載可」に○印をつけて下さい。また本調査に関連するインタビューを1時間程度行いたいのですが、ご許可いただけますでしょうか。

修士論文への記載	可	不可
貴社へのインタビュー	可	不可
担当者御芳名または係	TEL : (      )      E-mail :	
貴社訪問の条件など		

※ お差し支えなければ、下記にもご記入下さい。ご記入いただきました方には、調査結果を送付させていただきます。

貴社名	
ご住所	〒      — TEL : (      )
記入者御芳名	
所属・役職	

ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒にて、平成27年11月30日（月）までにご返送下さい。ご多忙中にもかかわらず、ご協力をいただきまして誠にありがとうございました。